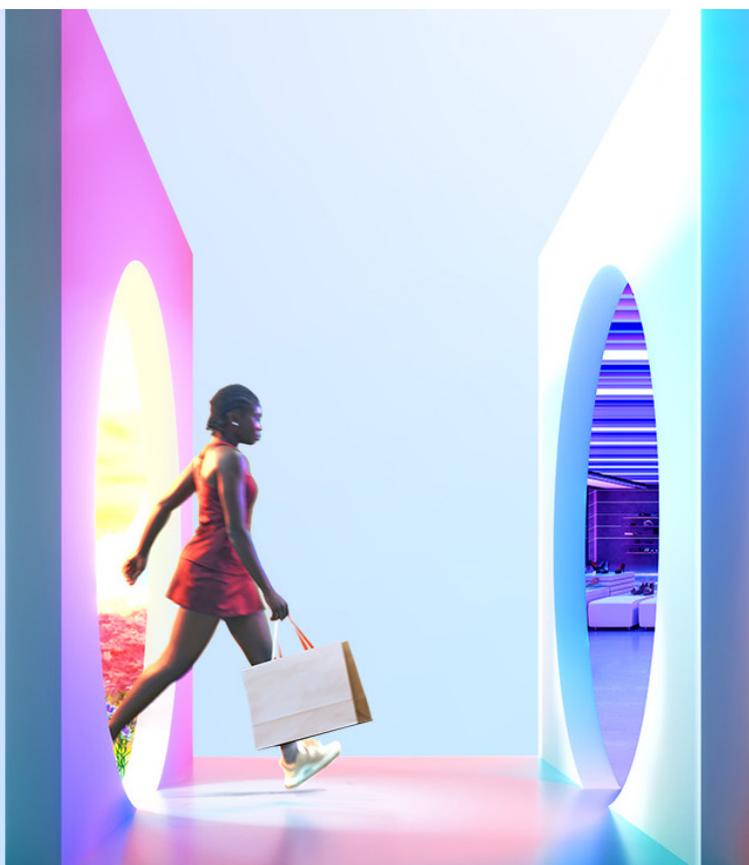


零售和消费包装商品实践

2025年消费者状态：当 干扰成为永久性

五年后新冠疫情开始，消费者危机时期的习惯仍有残留。在新的环境中，组织可以做些什么，在十年下半叶脱颖而出。

本文由贝卡·科金斯、克里斯蒂娜·亚当斯和卡莉·奥尔德里奇，以及阿丽莎·霍普库斯、贾斯汀·沙蒙和劳拉·巴克林共同完成，代表了麦肯锡零售和消费品包装 goods 实践部门的观点。



在该十年的开始，消费者为了应对COVID-19大流行而迅速采取了一系列新行为。远程工作、数字连接和独自活动成为封锁期间生活的常态。

今天，世界已经重新开放，但不确定性的时代及其对消费者的影响仍然存在。

在全球范围内，消费者信心平均仍然不如2020年初，消费者仍然担心价格上涨和通货膨胀。尽管存在这种持续的不确定性，他们仍在继续消费。事实上，[情绪与消费之间的关系已经减弱](#)。与此同时，消费者对价值和便利性的期望让他们在不同类别中进行意想不到的权衡：在一个地方减少支出，同时在其他地方大肆消费。这些选择可能让任何试图预测消费者下一步行动的人都感到困惑。

它并非当今消费者非理性；而是用来解读他们行为的老框架已不再适用。曾经似乎是新冠疫情大流行带来的短期适应性行为，已经固化为持久的行为改变。随着世界进入本十年后半段，面向消费者的公司面临新的挑战，但懂得如何解读不可预测的消费者将有助于它们保持敏捷性和相关性。

从对麦肯锡消费者智慧情绪调查和消费者市场状况调查数据的分析中，我们确定了将塑造未来几年该领域的五大行为力量，以及为组织定位增长的四项战略要点。¹（而[新興市場的增長和全球人口結構變遷](#)，例如人口老龄化和较低的平均生育率，也在重塑消费者格局，本文重点关注我们看到的那些影响全球最大市场的粘性消费者行为变化。）

五个仍在塑造消费领域的疫情时代动态

在新冠疫情初期，消费者迅速采纳了新的行为方式，其中一些行为得以持续。为了了解消费者发生了怎样的变化，麦肯锡消费者智慧情绪调查问卷对在18个市场中的超过25,000名消费者进行了调查，这些市场共同占全球GDP的约75%。² 他们的答案，以及消费者市场现状调查中参与者的答案，揭示了当今消费者如何度过他们的时间，他们信任谁，以及他们如何赋予价值。

1. 人们花更多的时间独自一人和在网

消费者为应对新冠疫情封锁期间的生活而采取的行为——即依赖数字连接和家庭活动——现在已成为他们日常生活永久的一部分。在全球范围内，消费者仍然比五年前花费时间和金钱的方式不同。他们更注重即时满足和便利，并且比以前更关注自我。

¹ 除非另有说明，本文中的数据来自2025年第二季度麦肯锡消费者洞察调查。在线麦肯锡消费者洞察调查于2025年第二季度进行，时间为2025年4月26日至5月5日，共收集了18个市场的25,998名消费者的反馈。为调整回复率差异，数据根据每位受访者所属国家对全球GDP的贡献进行加权。麦肯锡消费者市场状况调查共收集了2,838名消费者的反馈：1,327名来自美国，调查时间为2025年4月23日至4月28日；600名来自中国，调查时间为2025年4月30日至5月6日；572名来自德国，调查时间为2025年4月28日至4月30日；以及339名来自英国，调查时间为2025年4月28日至4月30日。

² [世界经济展望：一个关键的转折点](#)，国际货币基金组织，2025年4月。

考虑这一点：2025年的美国消费者报告称，他们每周平均拥有的空闲时间比2019年的消费者报告多了三个多小时。³但他们将几乎90%的这段时间用于单人活动。最大的增长体现在享受爱好或独立放松、购物、进行健身活动和使用社交媒体所花费的时间上。相比之下，与朋友、家人相处以及参加现场文化活动（如看电影、音乐会和戏剧）所花费的时间份额保持不变——因此作为总空闲时间的份额而减少。

这并不是说消费者有意意图最大化他们的独处时间。从很多方面来看，远程工作和电子商务的加速在一周中创造了额外的空闲时间，并使在家更容易保持联系。当然，不同市场存在差异：与美国的消费者相比，中国的消费者报告说他们有更多空闲时间与朋友或家人在一起，甚至还有更多时间用于自我提升和为乐趣而购物。

消费者也在以高频率使用电子商务和外卖服务。在我们的调查中，超过90%的中国和美国消费者表示上个月曾在纯在线零售商购物；德国和英国的受访消费者中也有超过80%的人表示情况相同。⁴杂货配送的费率也很高：近40%的德国、英国和美国受访者报告说，他们在上周使用了杂货配送服务。⁵超过三分之一的消费者在这四个地区中的每一个都认为亚马逊或淘宝是他们满足所有需求的购物首选目的地。⁶

这种不断增长的便利需求已经巩固了一种“请带过来”的心态，这种心态不仅正在重塑零售业，还正在推动餐饮和杂货配送。食品配送在全球食品服务支出中的占比从2019年的9%上升至2024年的21%（图1）。⁷

我们预计消费者对摩擦和不便的容忍度将继续下降，而他们对服务和速度的期望将不断提高——无论是在现有类别内还是在现有类别之外。消费者将继续提高标准：速度将成为送货和电子商务的必备条件。此外，消费者还将增加低成本、可靠性和退货能力到他们的期望中。

2. 数字渠道赢得用户但赢得他们的信任

消费者告诉我们，在做出购买决策时，社交媒体是他们最不信任的来源，然而它却是他们与家人和朋友互动的地方，这些人充当他们的最多可信赖的来源。尽管对机构和媒体的信任度较低，但永不停歇的社交和数字渠道在不知不觉中影响着消费者的购买决策和品牌认知。

新冠疫情在不到一年的时间内推动了十年之久的数字化进程，改变了消费者与品牌和媒体互动的方式。受众聚合平台（包括搜索引擎、社交媒体、流媒体和游戏平台）的权力和影响力随着互动的增加而扩大

³ 调查问题：在平均的一周（包括周末）中，你大约有多少小时用于个人自由时间（不包括工作、学校或睡眠）？这其中的多少百分比用于以下方式？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期）。

⁴ 调查问题：在过去一个月中，你是否在任何以下类型的场所购物过？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期）。

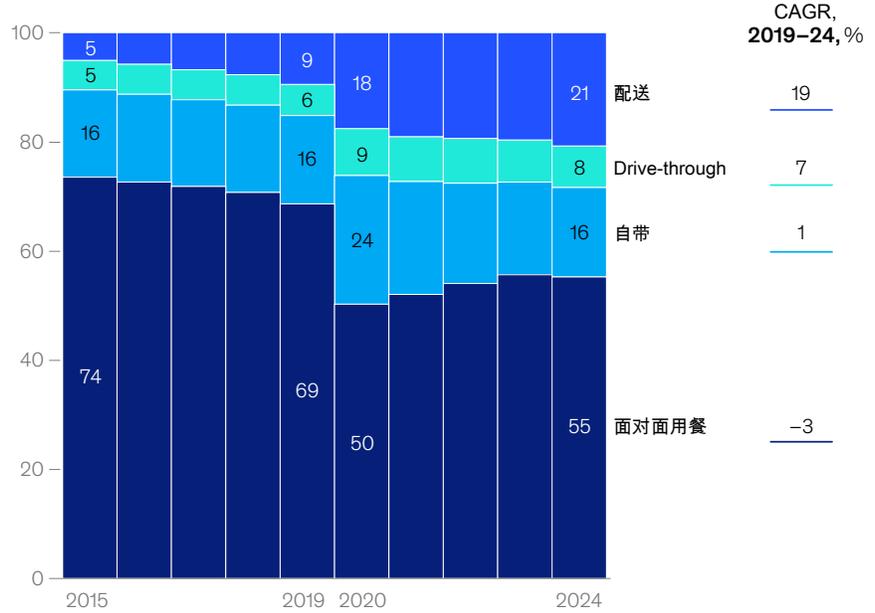
⁵ 调查问题：在过去一周中，您购买了或花费了以下哪项？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期）。

⁶ 调查问题：您对以下陈述的同意或不同意的程度是什么？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期）。

⁷ 欧睿国际数据库，2025年5月访问。

尽管在所有餐饮服务类别中支出都在增加，但堂食尚未恢复到疫情前的水平。

全球食品服务类别支出，占总额的百分比



注意：由于四舍五入，数值可能不等于100%。来源：欧睿国际

麦肯锡公司

增长，消费者注意力变得更加分散。品牌和零售商已经跟随消费者来到了这些平台。但是，在数字平台上播放品牌活动远远不足以影响消费者。

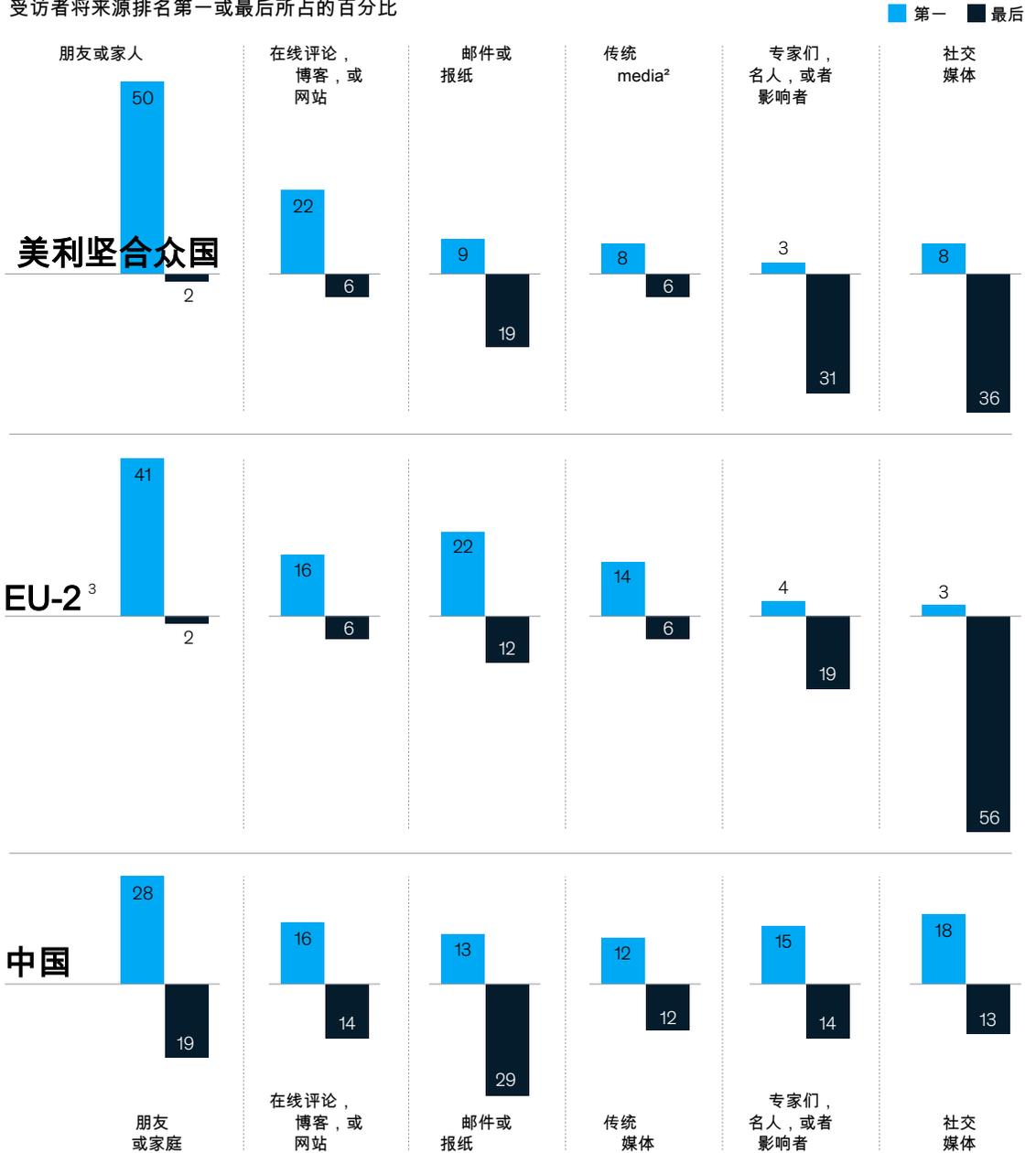
在我们的研究中，欧洲和美国的消费者报告称，在社交媒体对品牌和产品推荐的影响方面，它们受到的影响最小，而家人和朋友的影响最大 (exhibit 2)。在中国，消费者也表示家人和朋友是她们最大的影响因素，尽管她们也提到了其他一些来源 (例如社交媒体和在线评论) 作为有影响力的因素。⁸ 当然，这取决于类别。例如，在旅游类别中，38%的美国受访者将他们关注的意见领袖排在他们最信任的三类信息来源之中。⁹ 在零食类别中，只有13%保持一致。

⁸ 调查问题：在决定购买产品或品牌时，通常以下哪项对您影响最大？将影响最大的评为第一，影响最小的评为第六。麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日 (日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期)。

⁹ 调查问题：当您购买[类别]时，您如何获取信息？请对以下信息来源进行排序，第一名是您最信任的来源，第九名是您最不信任的来源。麦肯锡消费者市场调查，涵盖中国、德国、英国和美国2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日 (日期范围涵盖四个地区的不同调查日期)。

消费者说他们受朋友和家人影响最大，受社交媒体影响最小。

产品和品牌推荐的影响来源，¹
 受访者将来源排名第一或最后所占的百分比



¹ 问题：通常情况下，在推荐产品或品牌时，谁/什么对你影响最大？请排序，1为最有影响力，6为最没影响力。²传统媒体包括线性电视和广播。³EU-2 = 德国和英国。来源：麦肯锡2025年消费者市场调查 (n = 2,838; 在美国, n = 1,327; 英国, n = 339; 德国, n = 572; 中国, n = 600)

然而，数字平台无疑影响着消费者的购买过程。在各个市场，我们看到用于产品研究的社会媒体使用量有所增加（平均为32%，而2023年为27%）。在新兴市场，这一数字尤其高：大约一半的受访印度消费者在购买前会在社交媒体上研究产品。¹⁰同时，德国、英国和美国的29%受访消费者表示他们通过社交媒体购买过某个品牌。¹¹

社交媒体的使用不再局限于年轻一代：在欧洲和美国进行的调查中，33%的千禧一代表示他们使用TikTok，而35%的婴儿潮一代表示他们使用Instagram。¹²在中国，平均近90%的受访消费者跨年龄群体表示他们使用抖音和微信。

品牌面临的挑战是拥有自己的信息传递——也就是说，在各个平台上保持真实且个性化的信息传递。公司必须考虑多个来源，包括社交媒体、有影响力的声音、产品评论和评分，以塑造他们的信息传递。

3. Z世代长大并消费

理解Z世代消费者及其消费行为，是消费品牌和零售商面临的单一大机遇。Z世代（1996年至2010年出生）预计不仅将是人数最多的世代，也是最富有的历史记录。在美国，平均25岁的Z世代消费者家庭收入为40,000美元，比同年龄的婴儿潮一代平均高出50%（考虑了政府转移支付、通货膨胀和税收）。Z世代消费增长速度是前一代同年龄时期的两倍，预计到2029年将全球超越婴儿潮一代的消费。到2035年，Z世代将为全球经济贡献额外89万亿美元。¹³

对于品牌而言，理解Z世代的行为动机对于长期发展至关重要。他们是首个在数字世界中成长的一代人，并在COVID-19大流行期间度过青春期和成年早期。这些经历塑造了他们对传统成年标志的看法。

根据我们的调查，跨市场的Z世代比老一辈人不太可能根据人生阶段里程碑（如结婚和生育）来定义自己。然而，他们却更可能根据与财务安全相关的成就来定义自己，例如职业成功和创造财富（分别比老一辈人更有可能73%和36%）。¹⁴这可能部分是由于他们面临的高生活成本和学贷压力造成的。

¹⁰ 调查问题：您具体在哪里研究过[类别]？“研究”指的是浏览产品、进行比较、研究更多产品信息或规格等。基于印度991名消费者的样本。

¹¹ 调查问题：在过去的三个月里，你是否在社交媒体上看到某个产品后，但在其他地方完成了购买？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期）。

¹² 调查问题：您使用以下哪些社交媒体平台？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖四个地区的不同调查日期）。

¹³ 花费Z 由GfK、NielsenIQ和World Data Lab联合发布的一份报告，2024年。

¹⁴ 调查问题：以下生活目标对你有多重要？麦肯锡消费者市场调查，来自中国、德国、英国和美国的2838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖四个地区的不同调查日期）。

Z世代对世界的看法也与年长一代不同。在全球范围内，Z世代消费者对社交问题比其他世代更乐观，但对通货膨胀将稳定下来以及价格将下降则不那么乐观。¹⁵ 大约40%的德国、英国和美国的Z世代受访者表示他们对自己的财务未来感到担忧（与老年人中31%的成员相比）。¹⁶ 然而，这种担忧并非普遍存在。在中国，只有11%的受访Z世代表示他们担心自己的财务未来（这可能是因为在中国，储蓄是一种比其他地方更普遍的习惯）。

在任何情况下，Z世代对金钱的担忧都没有阻碍他们消费。一半受访的美国Z世代消费者（以及德国和英国的35%，但只有中国的8%）表示他们没有足够的储蓄来支持他们超过一个月的生活方式——然而他们仍然优先考虑消费。¹⁷ 超过四分之一的受访Z世代受访者报告使用先买后付服务进行购买，这一行为在中国（40%）、印度（38%）、阿拉伯联合酋长国（36%）和澳大利亚（35%）的Z世代中尤其普遍。¹⁸

尽管经济缓冲较小，Z世代是调查中最愿意挥霍和承担债务的成员（图3）。¹⁹ 在中国、德国、英国和美国，34%的受访Z世代报告表示愿意赊账购买，这比其他世代高出约13个百分点。Z世代对财务安全的渴望，加上他们挥霍的倾向，意味着品牌需要创造Z世代认为值得挥霍的产品和体验（这可能基于最新趋势或口碑）。受访的Z世代倾向于在服装（34%）和美容（29%）上进行挥霍性消费。

品牌应该记住的一点：Z世代通常为便利支付溢价。在主要市场，更高比例的Z世代表示他们使用杂货和食品配送服务，与其他任何世代相比。²⁰ 展望未来，Z世代消费者将设定更广泛的消费者期望基调。最能理解Z世代优先支出方向的企业将占据成功地位。

¹⁵ 调查问题：你目前最乐观的来源是什么？

¹⁶ 调查问题：您对以下关于您财务未来的陈述有多大程度的同意或不同意？麦肯锡消费者市场状态调查，来自中国、德国、英国和美国共2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖四个地区的不同调查日期）。

¹⁷ 调查问题：如果你今天失去收入，你的储蓄能在不改变当前消费的情况下支撑你目前的lifestyle多长时间？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区不同的调查日期）。

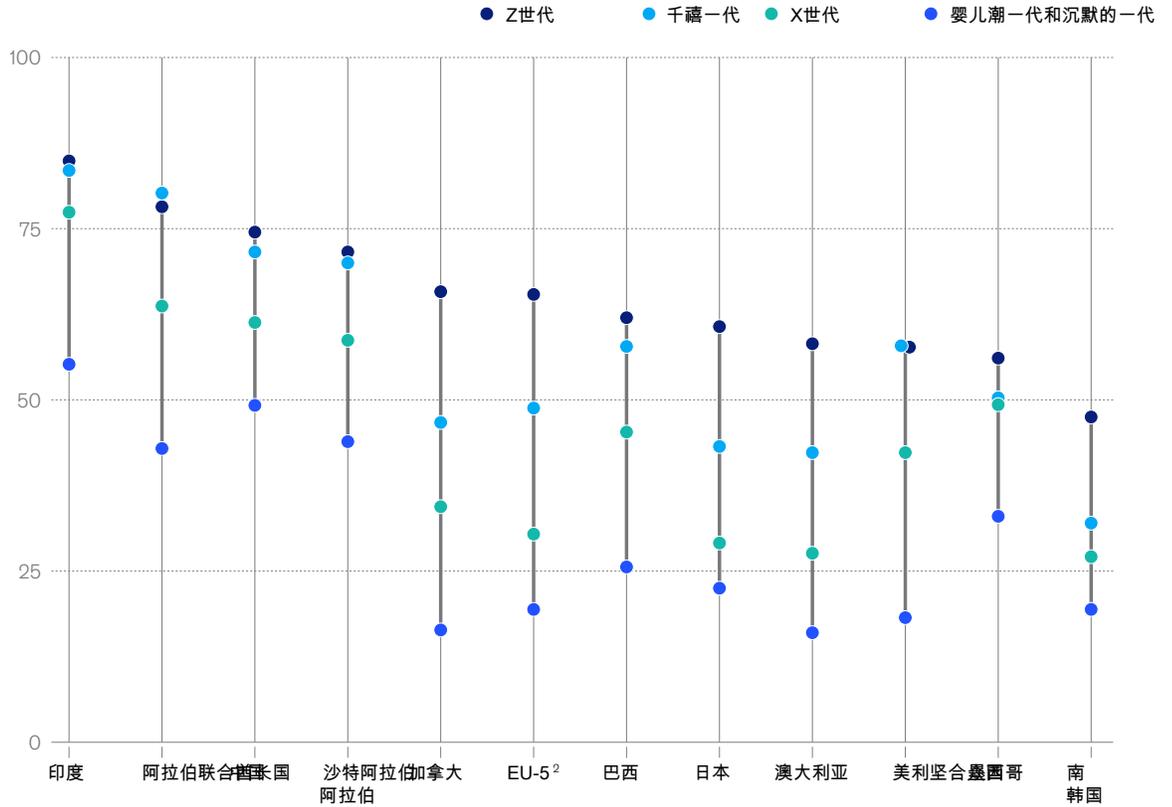
¹⁸ 调查问题：过去三个月，您在购买和支付方面是否做过以下任何一项？基于中国1004名受访者、阿联酋1003名受访者、印度991名受访者和澳大利亚978名受访者的样本。

¹⁹ 调查问题：您对以下关于购买和信用的陈述有多大程度的同意或不同意？麦肯锡消费者市场调查，来自中国、德国、英国和美国的爱瑟388名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖四个地区的不同调查日期）。

²⁰ 调查问题：在过去一周中，你购买或花费了以下哪项？麦肯锡消费者市场现状调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖四个地区不同的调查日期）。

与其它年龄群体相比，Z世代消费者更愿意挥霍。

打算挥霍¹ 2025年第二季度，受访者百分比



¹ 问题：关于您将要花钱购买的产品和服务，您计划在未来3个月内大手笔/犒劳自己吗？例如，您期望在哪些产品或服务类别中进行比平时更昂贵的购买，或者购买一些“犒劳”自己的东西？
² EU-5 = 法国、德国、意大利、西班牙和大不列颠。来源：麦肯锡消费者智慧情绪调查，2025年第二季度 (n = 25,998)

麦肯锡公司

4. 消费者更倾向于本地而不是全球

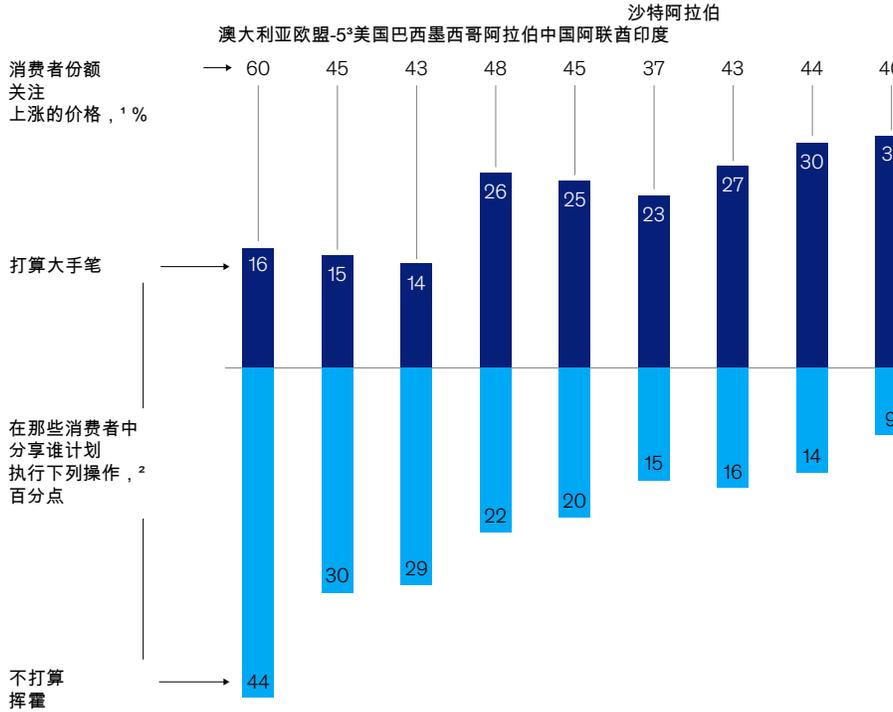
在过去五年里，我们看到颠覆性消费品牌入侵全球、跨国品牌。这一趋势在2025年演变：随着新的全球贸易协议形成，颠覆持续进行时，消费者正表明从自己市场中购买本地产品的重要性。

在全球范围内，47%的消费者认为本地拥有的公司对其购买决策很重要。²¹ 在加拿大和美国，特别是与2025年第一季度相比，对本地品牌的偏好显著跃升（见第4页图表）。

²¹ 调查问题：在您选择购买的产品或品牌时，以下哪些因素对您的决定有多重要？

消费者担心价格上涨，但其中很大一部分人计划继续大手大脚。

对价格上涨的担忧以及这对消费者计划挥霍的影响



注意：由于四舍五入，数值可能不匹配。
 1 问题：你目前最担心的来源是什么？（最多选择 3 项。）
 2 关于您将花钱购买的产品和服务，您计划在接下来的三个月里大手大脚/放纵自己吗？
 3 EU-5 = 法国、德国、意大利、西班牙和大不列颠。来源：麦肯锡消费者智慧情绪调查，2025年第二季度（n = 25,998）

麦肯锡公司

当我们问及为什么跨市场的消费者更青睐本土品牌时，36%的人表示他们想要支持本土企业。²² 对于20%，本地品牌更适合他们的需求。只有13%的人说国内品牌更实惠。

一些美国以外的消费者也开始对美国品牌感到警惕。在欧洲，42%的调查受访者报告说，他们在2025年5月对美国品牌的印象比年初更差或略差。

美国消费者想要本地购物，这种愿望在服装和家庭用品等类别中很明显。虽然这种趋势在加拿大和美国最为明显，但我们也会定期在其他市场看到它。例如在中国，前十名的美妆品牌中有六个

²² 调查问题：为什么您更喜欢、优先考虑或选择国内品牌？麦肯锡消费者市场状况调查，涵盖中国、德国、英国和美国2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖四个地区的不同调查日期）。

自2020年以来市场份额增长最多的是中国（从2015年至2020年仅为两家）。²³ 在日本，前十名零食品牌中有九个是日本的。

展望未来，跨国公司要想成功拓展其核心市场之外的业务，将不得不跨越更高的门槛。针对当地口味和趋势调整产品，在可能的情况下本地化采购，以及在赢得市场的能力基础上做出战略投资组合和品牌决策，将是关键。对某些公司而言，这可能意味着 **在市场和贸易条件持续动荡的情况下，重新专注于其核心业务**。

5. 消费者以新的方式解决价值方程式

不断上涨的价格仍然是我们在调查中的18个市场中消费者最首要的担忧原因。²⁴ 这个问题远超气候变化、国际冲突和失业或工作保障等接下来几个主要的担忧原因。因此，消费者正在降级，有时以意想不到的方式 **横跨** 类别而不是仅在其内部。

在全球范围内，79%的受访消费者正在降级消费，但并不一定是通过购买较少的商品或在低价零售商处寻求折扣（尽管这些行为仍然很普遍）。相反，超过一半的受访消费者表示，他们在每次购物时都在寻找折扣，大约49%的美国受访消费者计划在未来三个月内推迟购买。²⁵ 当被问及服装类别的消费计划时，47%的美国受访者报告他们会等待促销或打折（德国和英国的受访者中也有22%报告相同）。²⁶

跨品类降级——即在某一品类中降级以负担另一品类的东西——正变得越来越普遍。在2025年上半年，超过三分之一的受访者表示，他们在计划在某一品类中挥霍时，降级了另一品类。²⁷ 更引人注目的是，19%的全球受访消费者计划削减非自由裁量类别，但在一个更自由裁量类别中挥霍。

一些消费者不愿意放弃他们在新冠疫情期间养成的放纵习惯。即使在那些表示担心价格上涨的消费者中，超过三分之一的人仍有计划大手花销（见展5）。²⁸ 我们在各区域都看到了这一点——最突出的是在巴西、中国和阿联酋。

²³ 欧睿国际数据库，2025年5月访问。

²⁴ 调查问题：你目前最担心的来源是什么？

²⁵ 在德国、英国和美国上平均。调查问题：您对以下关于购买和折扣的陈述的同意或不同意程度是什么？麦肯锡消费者市场调查，来自中国、德国、英国和美国的2838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期）。调查问题：考虑到未来三个月，您预计会延迟购买任何产品或服务吗？

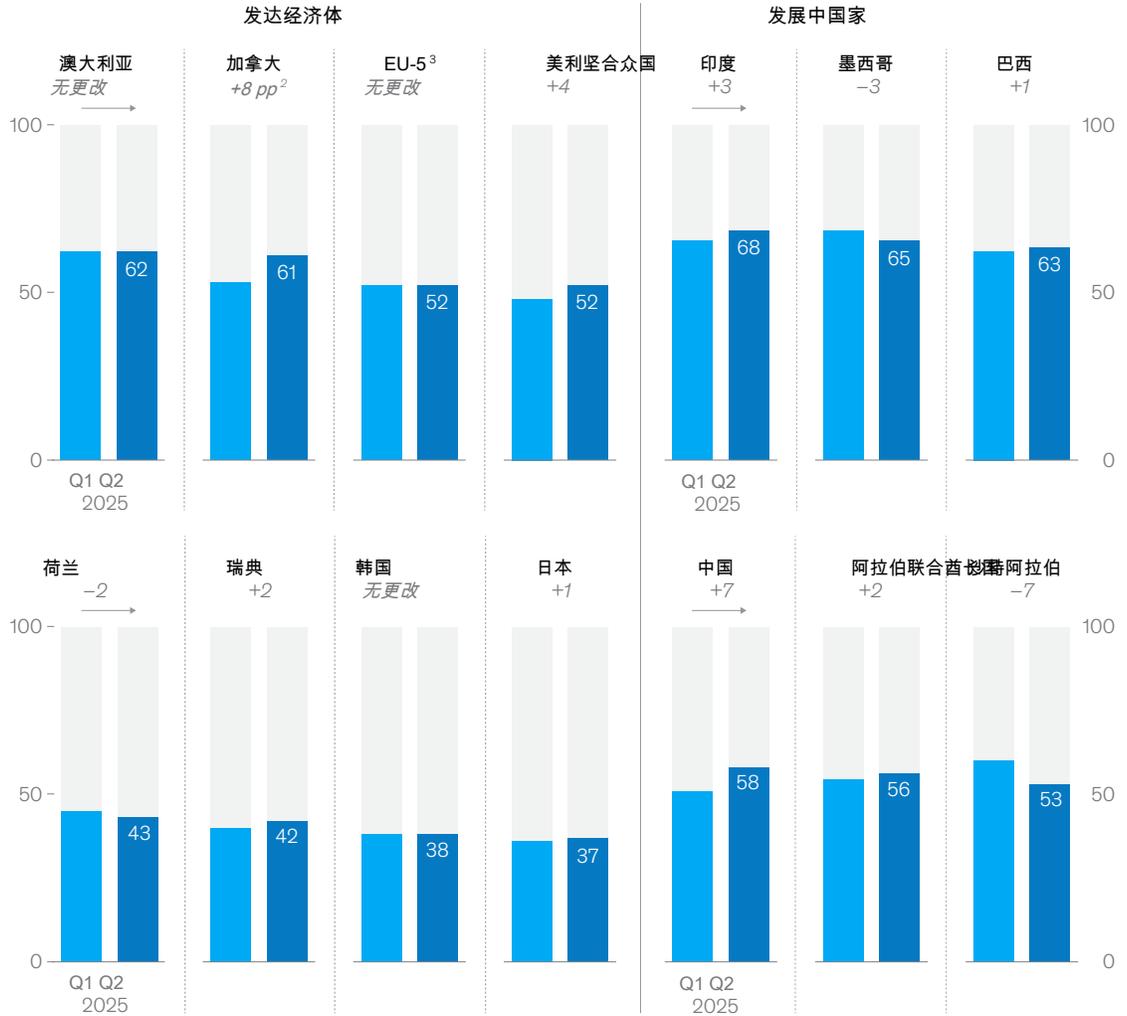
²⁶ 调查问题：对于您最近的服装或鞋类购买，您是否做了以下任何一项？麦肯锡消费者市场状况调查，来自中国、德国、英国和美国的2,838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖四个地区的不同调查日期）。

²⁷ 调查问题：在未来三个月里，你预计在这些类别中，你会比平时花费更多钱、差不多还是更少钱？你预计会购买哪些产品或服务，这些产品的价格会比平时高，或打算用来犒劳自己？麦肯锡2025年第一季度和第二季度消费者智慧情绪调查。麦肯锡2025年第一季度消费者智慧情绪调查于2025年1月21日至2月2日在现场进行，共收到26,284名消费者的反馈。

²⁸ 调查问题：您目前最担心的最大来源是什么？关于您将要花钱的产品和服务，您计划在接下来的三个月内大手笔消费还是奖励自己？

各市场消费者重视购买本地商品。

本地拥有公司在购买决策中的重要性，2025年第一季度至2025年第二季度¹ 受访者百分比



¹ 问题：在选购产品/品牌时，以下哪些因素对您的购买决策可能归因于产品或品牌重要？前2名中“本地企业”的受访者比例显示。
² 百分点
³ EU-5 = 法国、德国、意大利、西班牙和大不列颠。来源：麦肯锡消费者智慧情绪调查，2025年第二季度 (n = 25,998)

麦肯锡公司

要点是什么？消费者正在重新定义对他们的价值意味着什么，这无疑影响着他们的购物方式。折扣和批发渠道继续吸引各个年龄段和收入水平的消费者（例如，80%的受访美国Z世代报告称在上个月曾在批发商处购物）。²⁹ 品牌需要战略性地管理其

²⁹ 调查问题：在过去一个月中，你是否在任何以下类型的场所购物过？麦肯锡消费者市场调查，来自中国、德国、英国和美国的2838名消费者，2025年4月23日至5月6日（日期范围涵盖了四个地区的不同调查日期）。

消费者变得更加注重价格和优惠，并且他们现在以比过去更广泛的方式评估权衡。

市场，出现在消费者寻求价值的地点，并确保他们的销售和促销策略能驱动真正的价值——即使消费者说他们推迟购买以寻找折扣。

四个可以帮助消费者玩家获胜的战略要务

一个新的消费者决策基准已经出现。尽管存在高度不确定性——不仅体现在消费者情绪上，也体现在地缘政治和经济前景上——品牌仍然可以在许多领域找到增长点。我们已为明年消费者领域的参与者确定了四个战略要点：

— **更贴近消费者。** 消费者情绪不再与消费者支出整齐划一，而简单的预测消费者行为的方法也不够。公司需要建立360度的消费者视图，以实现主动决策。这意味着要利用新能力，例如AI驱动的社交聆听工具，并确保组织拥有来自其自有网站或商店的粒度行为数据。对于第一方数据有限的家品公司来说，构建收集消费者洞察和其细分领域之外的外部数据的能力是关键。

然而，收集洞察力只是战斗的一半。消费品公司可以部署机器学习工具来生成预测分析和指导分析（分别包括客户流失风险和产品偏好等数据点以及个性化推荐）。强大的洞察力与分析能力相结合，使消费品参与者能够释放个性化和精准营销的力量。

— **投资收入增长管理 (RGM) 引擎。** 消费者变得更加关注价格和寻找折扣，并且他们现在比过去以更广泛的方式评估权衡。在正确的时间以正确的价格提供正确的产品变得比以往任何时候都更加重要和更加困难，特别是随着数字平台让消费者能够进行比价。对于品牌来说，正确处理RGM是关键。这包括使用分析来做出明智的定价决策，战略性地管理交易条款，以及定期进行商品组合优化。然而，在RGM生态系统中进行创新，**可解锁附加价值** 这样做意味着构建使用预测性人工智能、消费者支持的洞察以及行为数据源的先进、自动化分析模型。进行这些投资使消费者参与者能够以更个性化的方式部署促销支出，在恰当的時刻接触到消费者。

在
麦肯锡洞察应用



扫描 · 下载 · 定制



好的报价。品牌还可以重新思考与零售商的合作关系，寻找通过零售媒体激活来连接价格的方法，并协作以共享数据，从而进一步为高级RGM模型提供动力。

— **根据增长需求调整投资组合。** 作为颠覆性品牌、高速趋势和不可预测的消费者不断定义着这个领域，消费品公司必须对其增长来源着迷。这意味着要持续地进行并购和剥离 (M&A&D)。消费品参与者应努力在每十年内从其投资组合中创造20%至30%的新收入。那些利用并购和剥离 (M&A&D) 来增长 **生成高2.5个百分点TSR** 比单纯依靠有机增长的那些要高。这也意味着需要重塑业务能力。电子商务有望成为 **最大竞赛场馆** 这部分增长将主要来自发展中国家更高的渗透率以及新型商业模式 (如社交电商) 的加速。

— **重塑科技能力。** 即使消费者玩家成功实现所有这些战略要点，他们仍将难以在缺乏 **重塑其技术能力**，包括重构其组织以适应技术投资。在140种消费者应优先考虑的自主性AI和生成式AI用例中，塑造消费者见解和需求以及管理客户和渠道 **表示最大价值** 那些为增长而重新调整业务结构进行长期、转型性投资的消费者企业，可能使EBITDA利润率提高高达15个百分点。

在未来几年中脱颖而出意味着预见难以预测的消费者的需求。能够迅速适应新现实的品牌将处于良好的发展地位，无论未来有多少不确定性。

贝卡·科金斯 他是麦肯锡芝加哥分公司的资深合伙人，**克里斯蒂娜·亚当斯** 是达拉斯办公室的合伙人，**卡莉·奥尔德里奇** 明尼苏达州办公室的合伙人Alyssa Hopcus和劳拉·巴克林是湾区办公室的顾问，贾斯汀·沙蒙是纽约办公室的副合伙人。

作者感谢Andrew Pitakos, Christina Sexauer和Sandra Cong对本文的贡献。

这篇文章由纽约分公司的编辑亚历山德拉·蒙达利克编辑。

由麦肯锡全球出版部设计 版权所有 ©2025 麦肯锡公司 保留所有权利。